

УДК 316.334.7

**ПЛАНИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ
СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Мерзлякова М.В.,

Студент-бакалавр 3 курса

ФГБОУ ВО УрГУПС

г. Екатеринбург, Россия

**PLANNING OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT
OF KEY EMPLOYEES COMPANIES**

Merzlyakova M.

Bachelor 3 course student

FGBOU IN USURT

Yekaterinburg, Russia

АННОТАЦИЯ

Развитие персонал – неотъемлемая часть системы управления персоналом организации. Особую роль она приобретает в условиях постоянных изменений и повышенной конкуренции, так как должна быстро и качественно обеспечивать организацию работниками нужной квалификации и компетенций. Для этого нужно не просто своевременное обучение персонала, но индивидуальный подход к обучению и развитию работников. Особо место в организации занимают ключевые работники, которые и обеспечивают конкурентное преимущество и коммерческий успех любой организации. В статье рассматривается такой актуальный инструмент развития персонала как план индивидуального развития, который позволяет сконцентрировать силы организации на повышении квалификации именно тех сотрудников, которые в нем нуждаются, что позволяет экономить ресурсы организации, а также использовать мотивацию персонала к развитию.

ABSTRACT

The development of staff - an integral part of the organization's personnel management system. A special role she takes on in the face of constant change and increased competition, as must quickly and accurately to ensure the organization of workers with the right skills and competencies. To do this, not just the timely training, but an individual approach to training and development of employees. A special place in the organization hold key employees, which provide a competitive advantage and commercial success of any organization. The article deals with a current tool of staff development as an individual development plan, which allows the organization to concentrate efforts on improving the qualification of precisely those employees who need it, thus saving resources of the organization, and use the motivation of staff to develop.

Ключевые слова: ключевой сотрудник, индивидуальный план развития, развитие персонала, обучение

Keywords: key employees individual development plan, staff development, training

В современном мире в условиях повышенной конкуренции на рынке среди компаний, развитие работника является одним из основных факторов успешности работы организации. Соответственно, необходимо предоставлять сотрудникам возможность обучаться и повышать свою квалификацию. Индивидуальный план развития сотрудников становится все более популярным инструментом в области управления человеческими ресурсами, как в зарубежных, так и в крупных отечественных компаниях.

Необходимо определить ряд ключевых понятий, которые мы будем использовать в дальнейшем.

Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом,

организацию процесса адаптации, обучения, формирование организационной культуры. Под профессиональным развитием персонала следует понимать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников, овладение различными способами коммуникации, совершенствование производственной и организационной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия. Выделяют следующие цели профессионального развития персонала:

1. Повышение трудового потенциала работников;
2. Повышение эффективности труда;
3. Снижение текучести кадров;
4. Подготовка необходимых руководящих кадров;
5. Рост удовлетворенности трудом.

Для решения проблем профессионального развития персонала важно понимать, что однократные мероприятия не дадут особых результатов. Нужна целая система профессионального развития и карьерного роста. Выбор способов развития и обучения кадров зависит от имеющихся у компании ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры самой организации, а также целей и задач, которые ставит руководство.

Наличие у персонала набора знаний по специальности, отлаженное на определенном этапе деятельности, не могут обеспечить компании вечный успех и лидерство среди конкурентов. В любой организации победы обуславливаются совместными усилиями руководителей и подчиненных. Прозрачная мотивация, благоприятный климат в коллективе, желание и готовность работников посвящать себя работе, их преданность компании и лояльность к руководству - вот то, что способствует укреплению положительных отношений между работодателем и работником.

Ключевые сотрудники – это работники, от результата труда которых зависит эффективная работа любой организации, они обеспечивают её

жизнедеятельность и активно участвуют в развитии. Выявлены следующие критерии определения ключевого сотрудника:

- обеспечивает от 30 до 70% оборота подразделения;
- носитель уникальных знаний/технологии;
- играет ключевую роль в бизнес-процессе;
- обладает важными для компании связями в сторонних организациях;
- имеет высокую производительность и мотивацию к работе;
- носитель традиций, корпоративной культуры.

Индивидуальный план развития, разработанный для конкретного сотрудника, это перечень обучающих мероприятий, направленных на приобретение новых и расширение имеющихся компетенций, обеспечивающих его профессиональное развитие и карьерный рост в данной компании. Такая программа развития составляется с учетом как потребностей самого сотрудника, так и с учетом потребностей компании, поэтому ее выполнение приносит выгоду и работнику, и предприятию. В индивидуальном плане определены приоритетные направления и стратегия развития сотрудника, даны рекомендации, в соответствии с которыми он сможет планомерно подниматься по служебной лестнице.

Компания с помощью внедрения индивидуальных планов развития повышает лояльность и профессиональную квалификацию своих сотрудников, качество их труда, конкурентоспособность выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Учитывая особую значимость индивидуального плана в реализации программы развития сотрудников, а так же системности в развитии ключевых сотрудников в своем исследовательском проекте мною предложена технология разработки индивидуального плана, которая включает в себя следующие этапы.

Этапы разработки индивидуального плана:

1. Формирование списка ключевых сотрудников
2. Выявление потребности в обучении путём проведения анкетирования

3. Создание индивидуального плана развития для каждого ключевого сотрудника

4. Определение приоритетов развития и разработка рекомендаций по обучению

5. Создание критериев оценки для контроля над выполнением индивидуальных планов

6. Контроль выполнения индивидуального плана

На данном слайде представлен пример ИПР, разработанный мной в ходе исследовательского проекта. Данный индивидуальный план развития позволяет сгруппировать все обучающие мероприятия в одну единую программу повышения квалификации, за счёт чего сотрудник планомерно движется по карьерной лестнице. А так же позволяет вести контроль за прохождением мероприятий.

В настоящее время индивидуальные планы развития используются такой ведущей компаний российского и мирового рынка как «Модный континент» с брендами INCITY и DESEO.

«Модный континент» – успешная, интенсивно развивающаяся международная компания, которая проектирует, производит и продаёт одежду, бельё и аксессуары для женщин в собственных монобрендовых магазинах. Применение индивидуальных планов развития в таком проекте как INCITY FASHION SCHOOL позволило всего за год повысить не только эффективность работы персонала, но и приток соискателей, желающих работать в компании. [1]

В задачи проекта входило:

- создание бизнес-школы английского языка
- создание и внедрение пошаговой прозрачной обучающей программы для каждого сотрудника компании
- проведение комплексной оценки компетенций и результативности сотрудников розницы
- составление индивидуальных планов обучения, внедрение

персонального проекта, позволяющего повысить личную результативность и сформировать кадровый резерв компании

- создание и внедрение программы «Наставничество» для адаптации новых сотрудников

- укрепление внутреннего HR-бренда компании посредством реализации проектов лояльности одновременно с обучением

В связи с задачами проекта, проводились следующие мероприятия:

- Оценка всего менеджерского состава розницы (использовались методы: «оценка 360», ассессмент, one-to-one), по итогам которой составили индивидуальные планы развития для каждого менеджера.

- Разработка и внедрение программы обучения, включающая тренинги, семинары, обучающие видеоматериалы, игровые тренинги, функциональное обучение для сотрудников компании. Такая форма обучения помогла развивать в сотрудниках профессиональные компетенции, позволила общаться в форме тет-а-тет и делиться с коллегами уникальным опытом.

- Реализован прозрачный карьерный рост для сотрудников розницы. Данный процесс предполагает разделение каждой ступени карьеры сотрудника на пять категорий. Для повышения категории на каждой ступени разработаны программы обучения, тренинги, программы тестирования с целью контроля качества пройденного обучения. Таким образом, каждый сотрудник компании получил ясное представление о том, какое обучение ему нужно пройти и какой результат в работе показать для перехода в следующую категорию или должность.

Результаты.

- После внедрения проекта компания смогла показать высокий результат по снижению оттока кадров. Средняя ежемесячная текучесть персонала розницы снизилась на 7,5%, а сотрудников офиса на 2,3%.

- Увеличилась лояльность сотрудников, даже в условиях жёсткой

конкуренции на рынке ретейла. Компания искусственно никого не удерживает, а хочет, чтобы люди стремились работать в ней.

- Реализована прозрачная система карьерного роста для сотрудников розницы.

- Составлено более 250 индивидуальных планов развития, позволяющих повысить личную результативность и сформировать кадровый резерв компании. По прогнозу на конец 2013 года реализован 91%. Отмечена положительная динамика: более 70% сотрудников розницы готовы перейти в следующую категорию, свыше 43% находятся в кадровом резерве на переход в следующую должность.

На сегодняшний день проблемой является то, что не в каждой организации применяются индивидуальные планы развития сотрудников, не уделяется должного внимания на повышение уровня знаний и профессионального развития ключевых сотрудников организации, нет единой системы профессионального развития и роста, не всегда проводится контроль за соблюдением системы совершенствования квалификации сотрудников. Таким образом, данный проект позволит повысить качество труда в организации, снизить затраты на поиск квалифицированных специалистов для высоких должностей, повысить уверенность сотрудников в их значимости для организации.

В заключении хотелось бы сказать, что развитие и обучение сотрудников является важным этапом в управлении человеческими ресурсами. Сегодня без него невозможно представить деятельность ни одной компании в мире. Создание индивидуального плана развития для каждого ключевого сотрудника может быть полезным решением не только для работника, но и для организации в целом. Каждый руководитель должен понимать, что успешная и эффективная работа зависит от образованного и хорошо подготовленного персонала. Данный проект поможет организации достичь своих целей при участии грамотно обученного и квалифицированного персонала и при наименьших финансовых вложениях.

Список литературы

1. Осовицкая Н. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб.: Питер, 2015. – С.187-194
2. Окунева Т.В. Особенности культуры труда современных рабочих // Дискуссия. 2014. № 6 (47). С. 62-69.
3. Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Методика конструирования культуры организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2016. № 3 (31). С. 108-120.
4. Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Ценностно-ориентационное единство коллектива // Социология. – 2010. – №4. – С.93-100